

03.05.2016

Vom Zickenkrieg und Gockel-Gehabe – geschlechtsspezifisches Konkurrenzverhalten und was Frauen konstruktiv weiterhilft.

von Anita Furrer und Susanne Honegger, SHECON

In der Literatur und im Internet finden sich unzählige Studien, Fach- und Diskussionsbeiträge, welche die Unterrepräsentanz von Frauen in den oberen Führungsetagen zu erklären versuchen. Die Gründe reichen dabei von Vorurteilen aufgrund Geschlechterstereotypisierung der Führungsrollen, über fehlende weibliche Erfolgsvorbilder, bis hin zur schlechten Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben^[1]. Sind es primär gesellschaftliche und strukturelle Rahmenbedingungen, welche die gegenwärtige Situation in den Führungsetagen erklären? Oder stehen sich die Frauen womöglich selbst im Weg, wenn es um das Erklimmen der Managerinnenleiter geht?

Wirkungsschwacher Führungsstil oder mangelnde Führungskompetenzen können – wie Studien belegen – keine Gründe sein. Beide Geschlechter führen gleichermaßen effektiv^[2], wobei sich zeigte, dass Frauen tendenziell etwas mehr auf Unterstützung und Ermutigung setzen als Männer. Wesentliche Unterschiede in den Führungsstilen sind gar nicht auszumachen^[3].

Was braucht es also auf dem Weg nach oben? Neben einer gefestigten, stabilen Persönlichkeit und der Motivation, Karriere zu machen, braucht es auch Verhaltensweisen, die förderlich für den Weg in die Führungsetage sind. Dazu gehören z.B. die Selbstvermarktung, der Auf-, Ausbau und Erhalt von Netzwerkkontakten, strategische und politische Taktiken sowie ein konstruktiver Umgang mit Macht und Konkurrenz.

Konkurrenz – was bedeutet dies eigentlich?

Aus dem Lateinischen «concurrere» abgeleitet, bedeutet Konkurrenz so viel wie «zusammenlaufen» oder «zusammenströmen». Laufen z.B. mehrere Sportler gegeneinander über 100 Meter, dann konkurrieren sie. Dabei steht einzig das «Schneller als alle anderen zu sein» im Zentrum. Bei der Konkurrenz wird demnach nur die Frage: «Bin ich besser oder schlechter?» beantwortet und nicht etwa die Qualität der Leistung. Wer also in Konkurrenz steht, kann gewinnen oder verlieren. Eine Mischlösung existiert nicht. Und genau dieses Denken und Verhalten lernen die Jungen schon auf dem Pausenplatz.

Konkurrieren Männer häufiger als Frauen?

Nein, das tun sie nicht – aber sie tun es auf eine andere Art und Weise.

Das geschlechtsspezifische Konkurrenzverhalten kann mitunter ein Grund dafür sein, weshalb karriereorientierten Frauen der Aufstieg in die Führungsposition nur teilweise gelingt.

Wo liegen die Unterschiede?

Bei Jungen sind bereits im Kindes- und Jugendalter „Kampfspiele“ festzustellen^[4]. Dabei handelt es sich um die Positionierung innerhalb der Gruppe: Der eigene Rang wird ausgehandelt, gefestigt und unter Beweis gestellt^[4]. Es wird so lange konkurriert (durch Imponiergehabe, körperliche und verbale Auseinandersetzungen), bis über Sieg und Platz entschieden wird («Rang-/Hackordnung»). Ist dieser ausgemacht, wird die Struktur durch die Gruppenmitglieder akzeptiert und das Konkurrenzspiel ist zu Ende^[5]. Untersuchungen mit Kindergärtnern bestätigten, dass für die Mitglieder innerhalb der Jungen-Gruppe klar war, wer welchen Rang inne hatte und auch für Aussenstehende war die Rangordnung klar erkennbar^[4]. Diese Ordnung ging mit einer konfliktreduzierenden Wirkung einher, da die Mitglieder sich mit der eigenen Position abfanden (auch wenn sie nicht so gut war). Kennzeichnend war zudem eine hohe zeitliche Stabilität der Struktur, vorausgesetzt die Gruppenzusammenstellung veränderte sich nicht. **Sieg oder Nie-**

03.05.2016

derlage in Bezug auf den Rang wird dabei als (vorläufiges) Ergebnis der Sache / Situation angesehen. Wenn also Dieter die Auseinandersetzung um den Rang gewinnt, dann wird ihm die Führungsrolle von der Gruppe zugebilligt. Die Gruppenstruktur bleibt stabil und die Konflikte um den Rang nehmen deutlich ab – solange keine Neumitglieder in die Gruppe kommen. Diese strategischen Vorgehensweisen und Rangstrukturen unterschieden sich klar von denjenigen der Mädchen.

Das weibliche Konkurrenzverhalten zielt darauf ab, von der Gruppe aufgrund bestimmter Merkmale geschätzt zu werden und damit Ansehen und Einfluss zu erhalten. Der Anspruch auf Ansehen erarbeiteten sich die Mädchen in den selben Untersuchungen allerdings anders als die Jungen: Indirekt und nicht direkt beobachtbar. Durch Kontaktvermeidung oder Ausgrenzung eines Gruppenmitgliedes einerseits oder der Koalitionsbildung andererseits entstanden verschiedene Gruppenstrukturen. Die Mitglieder der Mädchen-Gruppe konnten daher auch nur in geringem Masse den Rang der anderen Mitglieder feststellen. Brisant: Die Konflikte reduzierten sich nicht, da gewisse Vorrechte nicht ohne weiteres zugestanden, sondern immer wieder in Frage gestellt wurden. Es gab nicht „die Anführerin“ und die Beziehungen untereinander blieben flexibel und dynamisch. **Die Konkurrenz wurde auf der Beziehungsebene ausgetragen und persönlich genommen.**

Gabi kann also aufgrund ihrer Fähigkeit, bspw. die Anliegen der Gruppe gut nach aussen zu vertreten, die Anführerin der Gruppe sein – solange ihr die anderen diese Rolle zugestehen. Es ändert sich über Nacht, wenn die Gruppenmitglieder finden, Gabi wird zu mächtig - dann wird ihr die Gefolgschaft entzogen.

Fazit

Im Vergleich zu den Frauen lernen Männer bereits von Kindsbeinen an, wie man sich in Szene setzt, mit der Konkurrenz spielt und diese sucht. Sie orientieren sich an formaler Strukturen, Frauen hingegen an der Herausbildung von Beziehungsnetzen^[5] auf einer informellen Ebene. Frauen tragen ihre Kämpfe nicht offen aus, dies würde als unwürdig oder unweiblich wahrgenommen werden. Deshalb suchen sie Verbündete und wollen die Kontrahentin als ganze Person ausschalten. Sie verfolgen ein Gebot der Gleichheit^[6]: Tanzt eine aus der Reihe und ist besser als die anderen, wird sie ausgegrenzt. Es erstaunt daher auch nicht, dass Elssner und Lever^[7] in ihrer Studie zeigten, dass 1/3 der Befragten Personen (60'470 Teilnehmende, davon 49 % Frauen) eher einen männlichen Vorgesetzten präferieren. Der Anteil der Personen, welche männliche Chefs bevorzugen, ist bei Frauen höher als bei Männern. Sogar Frauen, die selbst eine Führungsposition inne haben, bevorzugen ebenfalls eher einen männlichen Vorgesetzten.

Wie können Frauen konstruktiv konkurrieren?

1. Einschränkende Denkmuster, wie «ich will Frieden und Harmonie» oder «ich will mit jedem auskommen», ins Bewusstsein holen und verabschieden.
2. Weg vom Gleichheitsgebot hin zur Anerkennung und Wertschätzung von unterschiedlichen Kompetenzen der Frauen.
3. Kritik entpersonalisieren und diese dafür auf die Sache resp. das Ziel richten.
4. Konkurrenzsituationen als Ansporn für die eigene Weiterentwicklung sehen.
5. Die Stärken, Werte und eigenen Fähigkeiten anerkennen.
6. Überlegen, was selbst unternommen werden kann, um das Ziel zu erreichen und was von der Konkurrentin gelernt werden kann.

Um es mit Nelson Mandela zu sagen. I never lose. I either win or learn.

03.05.2016

Literatur

- [1] The Catalyst and The Conference Board Europe (2002). Women in Leadership: A European Business Imperative. Verfügbar unter: http://www.catalyst.org/system/files/Women_in_Leadership_A_European_Business_Imperative.pdf [25.04.16].
- [2] Eagly, A.H., Karau, S.J. & Makhijani, M.G. (1995). Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin* 117 (1), S. 125–145.
- [3] Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C. & van Engen, M.L. (2003). Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin* 129 (4), S. 569–591.
- [4] Bischof-Köhler, D. (1992). Geschlechtstypische Besonderheiten im Konkurrenzverhalten: Evolutionäre Grundlagen und entwicklungspsychologische Fakten. In G. Krell & M. Osterloh (Hrsg.), *Personalpolitik aus der Sicht von Frauen – Frauen aus der Sicht der Personalpolitik* (S. 21-281). München: Rainer Hamp.
- [5] Ley, U., Lisberg-Haag, I., Heidel, U., Kaczmarczyk, G. & Köhler, E. (2010). Andere führen und sich selbst. In U. Ley & G. Kaczmarczyk (Hrsg.), *Führungshandbuch für Ärztinnen: Gesunde Führung in der Medizin* (S. 35-152). Berlin: Springer.
- [6] Ley, U. (2007). *Frauen und Konkurrenz*. Charité Berlin. Verfügbar unter: <http://www.dr-ulrike-ley.de/texte/InterviewCharite.pdf> [25.04.16].
- [7] Elsesser, K. & Lever, J. (2011). Does gender bias against female leaders persist? Quantitative and qualitative data from a large-scale survey. *Human Relations*, 64 (12), S. 1555-1578.